

## Betriebliche Restrukturierung in Polen und Tschechien

Mense-Petermann, Ursula

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mense-Petermann, U. (1997). Betriebliche Restrukturierung in Polen und Tschechien. In E. J. Dittrich, F. Fürstenberg, & G. Schmidt (Hrsg.), *Kontinuität im Wandel : Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas in der Transformation* (S. 47-59). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-424572>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Betriebliche Restrukturierung in Polen und Tschechien

### 1. Einleitung

Die Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa setzen nicht auf einer 'tabula rasa' auf, sondern sind durch institutionelle Hinterlassenschaften der Vergangenheit geprägt (vgl. Stark 1992). Das gilt auch für die betriebliche Restrukturierung, für deren Gestaltung die relevanten Akteure 'ererbte' institutionelle Ressourcen nutzen. Betriebliche Restrukturierung ist deshalb ein jeweils durch die landesspezifischen institutionellen Arrangements geprägter Prozeß.

Am Beispiel von je einem Unternehmen einer Konsumgüterbranche<sup>1</sup> aus Polen und Tschechien - zwei Länder, die sich deutlich in ihren institutionellen Voraussetzungen für den Transformationsprozeß unterscheiden - möchte ich im folgenden zeigen, welche institutionellen Ressourcen bei der Entwicklung von betrieblichen Restrukturierungsstrategien eine Rolle spielten und in welcher Weise die relevanten betrieblichen Akteure diese Ressourcen nutzten. Die dabei entwickelten Verlaufsmuster betrieblicher Restrukturierung beanspruchen nicht, *den* polnischen und *den* tschechischen Restrukturierungstypus zu repräsentieren, da weder die aus der Vergangenheit 'ererbten' Hinterlassenschaften noch neue institutionelle Rahmenbedingungen Entscheidungen betrieblicher Akteure determinieren, sondern nur die Zahl und die Art der möglichen Entscheidungsoptionen reduzieren. Die landesspezifischen Strukturen und institutionellen Arrangements stellen jeweils unterschiedliche Ressourcen für betriebliche Restrukturierungsstrategien bereit. Für die vergleichende Betrachtung werden im folgenden vier Dimensionen des betrieblichen Restrukturierungsprozesses herangezogen: Privatisierung, Marktorientierung, technische und organisatorische Restrukturierung und Sozialintegration.

---

<sup>1</sup> Die Betriebsfallstudien wurden im Rahmen des DFG-Projekts "Transformationsprozesse in Polen und Tschechien" unter der Leitung von Gert Schmidt (Erlangen) und Martin Heidenreich (Bielefeld) im Winter 1994/95 in ehemaligen Staatsunternehmen gemacht. Die Interviews wurden von Aleksy Pocztowski und Tomas Sapeta (beide Akademie für Ökonomie, Krakau) sowie von Jiri Burianek, Pavel Kuchar und Ivana Mazalkova (alle Karlsuniversität Prag) zusammen mit Gert Schmidt, Martin Heidenreich und Ursula Mense-Petermann geführt.

## 2. Typische Elemente betrieblicher Restrukturierung in Polen

### 2.1 Privatisierung

Zu den wichtigsten institutionellen Hinterlassenschaften der Vergangenheit gehört die Zuordnung der Eigentumsrechte an den Staatsunternehmen, die in Polen und Tschechien sehr unterschiedlich war. In Polen hatte sich in den Konflikten und Aushandlungsprozessen zwischen Regime und Arbeiterbewegung Anfang der 80er Jahre ein Kompromiß herausgebildet (vgl. Tatur 1989), der die zentralstaatliche Kontrolle über die Staatsbetriebe reduzierte und den Betrieben mehr Selbstverwaltungsrechte einräumte, auch wenn die Eigentums- und Verfügungsrechte nicht vollständig auf die Betriebe übertragen wurden. Es war eine Situation entstanden, in der jeder Seite Vetorechte gegen eigentumsrelevante Verfügungen der anderen Seite zustanden ('Ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego' [Gesetz über die Selbstverwaltung der Belegschaften von Staatsunternehmen], 1981) (vgl. auch Dabrowski u.a. 1991: 406f).

Die Privatisierung der Staatsunternehmen in Polen wurde durch den institutionellen Rahmen dieser zu Beginn der 80er Jahre geschaffenen Eigentums- und Verfügungsrechte reguliert, da die Staatsunternehmen bis zu ihrer Umwandlung in Kapitalgesellschaften weiterhin dem Gesetz über die Selbstverwaltung von 1981 unterlagen. So behielten die betrieblichen Selbstverwaltungsorgane ihre Vetomacht gegen Privatisierungsentscheidungen zentralstaatlicher Stellen, während gleichzeitig der Staat den Selbstverwaltungsorganen den Verkauf von 'Staatseigentum' untersagen konnte. In Polen blockierten daher die institutionellen Hinterlassenschaften der Vergangenheit eine zentral initiierte Massenprivatisierungsstrategie (vgl. Dabrowski u.a. 1991: 404).<sup>2</sup> Die Privatisierung der polnischen Staatsunternehmen stellt sich infolgedessen als ein politischer Prozeß dar, in dem die betrieblichen Akteure und die zuständigen staatlichen Stellen jeweils unter Berufung auf die eigenen Verfügungsrechte die Privatisierungsmodalitäten miteinander aushandeln.

Die Privatisierungsfrage wurde in unserem polnischen Untersuchungsunternehmen, einem Unternehmen der Süßwarenindustrie, dementsprechend als innerbe-

---

<sup>2</sup> Ergebnis ist, daß unter den kleinen und mittleren Unternehmen die sogenannte Liquidierungsprivatisierung dominiert, durch die Management und Beschäftigte in den Besitz ihrer eigenen Unternehmen gelangen. Unter den großen Unternehmen dominiert die Kommerzialisierung. Nur eine Minderheit von den bereits in Kapitalgesellschaften umgewandelten Unternehmen (bis Ende 1994: 135) konnte durch Verkauf an einen strategischen Investor oder über die Börse weiter privatisiert werden. Der Großteil der polnischen Staatsunternehmen ist bis heute weder in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt noch privatisiert. Das bedeutet, daß mehr als drei Viertel (eigene Berechnungen auf der Basis der Daten des Privatisierungsministeriums vom 23.1.95) der ehemaligen polnischen Staatsbetriebe entweder vom Staat (als Staatsbetriebe oder kommerzialisierte Unternehmen) oder von Management und Beschäftigten selbst kontrolliert werden.

triebliche Entscheidung verstanden, nicht als Entscheidung zentralstaatlicher Stellen.

Man entschied sich für eine 'Liquidierung zwecks Privatisierung', d.h. für die Auflösung des Staatsunternehmens und gleichzeitige Neugründung einer privaten Aktiengesellschaft durch die Beschäftigten, die den Geschäftsbetrieb mit den vorhandenen Produktionsmitteln des Staatsunternehmens fortführte. An dieser Entscheidung mußten die Beschäftigten und der Arbeiterrat beteiligt werden, weil erstens der Arbeiterrat als Selbstverwaltungsorgan der Belegschaft formal der Liquidierung des Staatsunternehmens zustimmen mußte und zweitens die Beschäftigten selbst das notwendige Gründungskapital für die private Aktiengesellschaft aufzubringen hatten. Diese betrieblich favorisierte Privatisierungslösung konnte auf der Basis des Gesetzes über die Selbstverwaltung gegen Verkaufspläne des Privatisierungsministeriums durchgesetzt werden. Die 'Selbstprivatisierung' bedeutete erstens eine weitgehende Kontinuität in der Unternehmensführung und zweitens die schnelle Herstellung von Erwartungssicherheit im Hinblick auf die zukünftige Eigentumsform des Unternehmens. Da über die Umwandlung des Staatsunternehmens in eine Aktiengesellschaft im Beschäftigteneigentum an die frühere 'Selbstverwaltung der Belegschaft' angeknüpft wurde, wußten alle beteiligten Akteure, was sie voneinander zu erwarten hatten.

## 2.2 Marktpolitik

Im Hinblick auf die Marktpolitik, die seit 1990 in Reaktion auf die gewandelten Umweltbedingungen entwickelt wurde, spielen vor allem zwei institutionelle Hinterlassenschaften der Vergangenheit eine zentrale Rolle: Der *Zentralisierungsgrad der Wirtschaft* und der *Zentralisierungsgrad der Planung*.

Im Vergleich zur Tschechoslowakei war die polnische Wirtschaft weit weniger konzentriert. Anfang der 80er Jahre wurden die sogenannten Vereinigungen<sup>3</sup> aufgelöst. Der Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen war wesentlich höher als in der Tschechoslowakei. Aufgrund des geringeren Monopolisierungsgrades der Wirtschaft war zum einen beim Übergang zur Marktwirtschaft die Konkurrenzsituation für die polnischen Unternehmen stärker als für die tschechischen. Zum anderen hatten die Unternehmen aufgrund ihrer geringeren Marktmacht - als Anbieter von Produkten und von Arbeitsplätzen - auch

---

<sup>3</sup> 'Vereinigungen' waren horizontale Zusammenschlüsse von Unternehmen gleicher Branche, die als Vermittlungsinstanzen zwischen Planungsbükratie und Unternehmen fungierten. So wurden z. B. über die Vereinigungen Ressourcen wie Vormaterial oder Investitionsmittel verteilt. Außerdem konnten bestimmte Funktionen wie Export oder Verkauf auf der Ebene der Vereinigung zentralisiert sein.

geringere Repolitisierungschancen, was ihre Bestandssicherung betrifft.

Auch der *Zentralisierungsgrad der Planung* war in Polen weit geringer als in der Tschechoslowakei. Vor allem durch die Wirtschaftsreformen Anfang der 80er Jahre konnten die Betriebe in Polen an Autonomie gegenüber der Planbürokratie gewinnen - Stichworte sind hier "die 3 S" (Selbständigkeit, Selbstverwaltung, Selbstfinanzierung). Bei den polnischen Staatsunternehmen handelte es sich daher bereits um weitaus autonomere und selbständig handlungsfähigere Gebilde als in der CSSR. Insofern bestanden beim Übergang zur Marktwirtschaft bereits Erfahrungs- und Anknüpfungspunkte für die Entwicklung marktvermittelter Interorganisationsbeziehungen.

Diese Hinterlassenschaften der alten Ordnung stellten günstige Rahmenbedingungen für eine auf schnelle Marktorientierung zielende Restrukturierungsstrategie dar. Betriebliche Restrukturierung wurde denn auch in unserem Untersuchungsunternehmen in erster Linie als schnelle Marktorientierung definiert. Dabei konnte das Unternehmen auf bereits vorhandene Kunden- und Zuliefererkontakte sowie die damit gewonnenen Erfahrungen aufbauen: Die etablierten Kontakte zu den Großhändlern wurden z. B. als Einstieg in die Marktforschung genutzt; es wurde bei ihnen erhoben, welche Produkte und Geschmacksrichtungen sich am besten verkaufen und wie die Großhändler die Marktsituation beurteilen. Neben der Nutzung der etablierten Kundenkontakte wurden sehr schnell neue Kunden geworben und neue Vertriebskanäle entwickelt. Die schnelle Restrukturierung des Vertriebs und eine zügige Marktorientierung wurden im Unternehmen als notwendig angesehen, weil das Unternehmen zwar auf seinem regionalen Markt sehr stark war, aber eben keine Monopolstellung hatte. Es existieren in der Branche noch drei weitere, etwa gleich große Mitbewerber und mehrere kleinere Konkurrenten, deren Zahl durch Neugründungen nach 1989 noch zunahm. Durch Produktinnovationen und Verbesserungen im Verpackungsbereich sowie die Diversifizierung der Produktpalette konnten die Marktchancen kurzfristig weiter verbessert werden.

Am Beispiel unseres Süßwarenunternehmens läßt sich also beobachten, daß die geringere Monopolisierung und die Dezentralisierung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen während der 80er Jahre gute Voraussetzungen für die Entwicklung von den neuen Umweltbedingungen angemessenen, marktorientierten Strategien bot. Aufgrund der bereits in den 80er Jahren höheren betrieblichen Autonomie und der daraus resultierenden direkten - nicht zentral vermittelten - Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen wurde dann die 'Wende' nicht in erster Linie als Autonomisierung von zentralstaatlichen Vorgaben, sondern als Übergang von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt interpretiert.

### **2.3 Modernisierung**

Die Modernisierung und Rationalisierung der Produktion wurde in unserem Untersuchungsunternehmen allerdings nicht mit gleicher Konsequenz wie die Marktorientierung angegangen. Das technische Ausgangsniveau ist sehr niedrig, die Maschinen und Anlagen stammen z. T. noch aus den 40er und 50er Jahren. Die Produktion ist insgesamt noch kaum automatisiert, in einigen Funktionen nicht einmal mechanisiert; sie ist sehr arbeitsintensiv. Denn dies war die Kehrseite der Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen in den 80er Jahren: Gewinne, über deren Verwendung die Betriebe, d. h. in erster Linie der Arbeiterrat, selbst entscheiden konnten, flossen nicht in Investitionen, sondern in Lohnzuwächse für die Beschäftigten. Unter den Bedingungen der sozialistischen Wirtschaftsordnung, in der die betrieblichen Akteure langfristige Konkurrenzfähigkeitskalküle außer Acht lassen konnten, wirkte die weitgehende Autonomisierung der Betriebe im Hinblick auf Modernisierung und Innovation mehr als Barriere denn als Impuls.

Modernisierungsinvestitionen gab es auch nach der 'Wende' bisher in unserem Untersuchungsunternehmen kaum. In dieser Hinsicht ist die gewählte Privatisierungsform mit einem gravierenden Nachteil verbunden: Das Unternehmen bekam kein externes Kapital und die Eigenkapitalausstattung ist extrem knapp, da die Beschäftigten nur mit großer Mühe das gesetzlich geforderte Gründungskapital aufbringen konnten. Eine umfassende Modernisierung der Produktion stößt also auf enge finanzielle Grenzen. Die Eigentumsform der Beschäftigtengesellschaft, die im Hinblick auf eine schnelle Marktorientierung positiv war, blockiert an dieser Stelle Modernisierung und Rationalisierung.

### **2.4 Sozialintegration**

In Polen spielt die Frage nach der Sozialintegration eine besondere Rolle für den Verlauf der betrieblichen Restrukturierung, da hier die Beschäftigten zunächst noch vertreten durch den Arbeiterrat institutionalisierte Mitbestimmungsrechte in der Frage der Privatisierung und der Unternehmensleitung hatten und insofern an der Weichenstellung für die Zukunft ihres Unternehmens beteiligt werden mußten (vgl. Konecki, Kulpinska 1994). In dem häufigsten aller Privatisierungsfälle, der Gründung einer Beschäftigtengesellschaft, so auch in unserem Untersuchungsunternehmen, werden diese institutionalisierten Mitbestimmungsrechte umgewandelt in Aktionärsrechte. Die Beschäftigten können nun als Eigentümer über das Management bestimmen. Auch wenn die Beschäftigtenvertreter im Aufsichtsrat das Management aufgrund von Erfahrungs- und Informationsdefiziten kaum effizient kontrollieren können, muß das Management bei Restrukturierungsentscheidungen die Interessen der Beschäftigten antizipieren. Die Auszahlung einer außerordentlich

hohen Dividende im ersten Geschäftsjahr, der Verzicht auf Entlassungen und überdurchschnittliche Lohnsteigerungen sicherten dem Management die Zustimmung der Beschäftigten-Eigentümer. Das Management muß sich hier nicht in erster Linie über Rentabilitäts- und Gewinnkennziffern gegenüber den Eigentümern legitimieren, sondern über die Fähigkeit, den Beschäftigten Arbeits- und Einkommenschancen zu sichern.

Dieses Anknüpfen an traditionelle Formen der Sozialintegration, in denen die Interessen der Beschäftigten integraler Bestandteil von Unternehmensstrategien sind, gehört sicher zu den typisch polnischen Transformationsmerkmalen.

### **3. Typische Elemente von Restrukturierung in Tschechien**

#### **3.1 Privatisierung**

In Tschechien ging es - anders als in Polen - um die Privatisierung riesiger Industriekonglomerate, die intern stark vernetzt waren. Im Vordergrund der staatlichen Restrukturierungspolitik stand die *schnelle* Privatisierung. Das Eigentum an den Staatsbetrieben sollte größtenteils mit Hilfe der Coupon-Methode kostenlos an die Bevölkerung verteilt werden. Die breite Streuung und Handelbarkeit des Aktienbesitzes sowie ein effizientes Konkursrecht sollten zur Kapitalallokation in den überlebensfähigen und zur Schließung ineffizienter Unternehmen führen (vgl. McDermott 1993). Dieses Massenprivatisierungsprogramm konnte nicht von den Unternehmen blockiert werden, da die Eigentumsrechte beim Zentralstaat lagen und die Betriebe nicht wie in Polen Vetorechte gegen zentralstaatliche Entscheidungen hatten. Allerdings waren die betrieblichen Akteure insofern an der Privatisierung beteiligt, als sie selbst Privatisierungsprojekte über ihre eigenen Unternehmen vorlegen mußten, die dann mit anderen, von externen Interessenten beim Privatisierungsministerium eingereichten, Projekten konkurrierten. Im Ergebnis waren dann aber die meisten aller (bis Ende 1993) bewilligten Privatisierungen solche, die vom Management der Unternehmen selbst vorgelegt worden waren (vgl. Statistisches Jahrbuch der Tschechischen Republik 1994: 354). Dafür war vor allem der Informationsvorteil ausschlaggebend, den das jeweils amtierende Management vor externen Interessenten hatte (vgl. Carlin u.a. 1994). Zudem verfügten die meisten Topmanager über informelle Beziehungsnetzwerke bis in die Ministerialbürokratie hinein, die ebenfalls genutzt werden konnten, um auf informellem Weg Einfluß auf Privatisierungsentscheidungen zu nehmen (vgl. Capek, Buchtikova 1993).

Entscheidend für den Verlauf der Privatisierung in Tschechien war, daß der Staat für sich selbst keine industriepolitische Aufgabe in der Entflechtung und De-Monopolisierung der Wirtschaft sah (vgl. Havel 1993; Mlcoch 1993). Die strategische Neuordnung sollte den neuen Eigentümern überlassen werden. Zum Gegenstand von Privatisierungsprojekten wurden daher staatlicherseits nur komplette Unternehmen, nicht aber einzelne Betriebe oder Betriebsteile gemacht. Einzelne Betriebe konnten keine nur auf sich selbst bezogenen Privatisierungs-

projekte entwickeln. Hintergrund für diese gesetzliche Regelung waren Befürchtungen, daß ein spontaner Zerfall der Konzerne zu einem Ausverkauf der 'Filetstücke' und zu einer Deindustrialisierung à la Ostdeutschland führen würde (vgl. Carlin u.a. 1994), die jedoch in Tschechien nicht wie in Ostdeutschland sozial hätte abgefedert werden können. Insofern verhinderte die ehemalige integrierte Konzernstruktur der tschechischen Wirtschaft weitgehend 'kleine' Privatisierungs-Lösungen 'von unten', die zu einer Entflechtung der Konzerne beigetragen hätten.

So konnte auch das Management unseres tschechischen Untersuchungsunternehmens, einer Molkerei, die Privatisierungsgesetzgebung nutzen, um das Gesamtunternehmen mit 6 Betrieben und 14 Produktionsstätten zusammenzuhalten und als Einheit nach der Coupon-Methode zu privatisieren. Anders als in Polen hatte die Belegschaft und ihre Interessenvertretung hier keine institutionalisierten Mitbestimmungsrechte (vgl. Capek, Buchtikova 1993). Bestrebungen einiger Betriebe, vor allem der moderneren, sich selbständig zu machen oder als Einzelbetriebe Joint-Ventures mit ausländischen Investoren einzugehen, wurden von der Generaldirektion auf der Grundlage der beschriebenen Privatisierungsgesetzgebung unterbunden. Joint Ventures von Einzelbetrieben oder die vollständige Autonomisierung von Einzelbetrieben hätte immer nur im Rahmen einer Gesamtlösung stattfinden können und bedurfte in jedem Fall der Zustimmung der Generaldirektion. Die Betriebsdirektoren unterstanden auch formal dem Generaldirektor und konnten daher von diesem diszipliniert werden. Die Betriebsdirektoren der nach Autonomie strebenden Betriebe in unserem Untersuchungsunternehmen wurden sämtlich abgelöst.

Die innerbetrieblichen Konflikt- bzw. Diskussionslinien verliefen hier also nicht wie in Polen zwischen Management und Belegschaft, sondern zwischen Generaldirektion und Betriebsleitungen, wobei die Manager in der Generaldirektion allerdings einerseits aufgrund der Privatisierungsregelungen und andererseits durch ihre informellen Informations- und Beziehungsvorteile über die institutionellen Ressourcen verfügten, ihre Interessen durchzusetzen. Nicht die Betriebsdirektoren konnten von der Privatisierungsgesetzgebung profitieren, sondern die Manager in der Generaldirektion.

Das vom Generaldirektor vorgelegte Privatisierungsprojekt enthielt nicht nur einen Vorschlag über die Privatisierungsmethode und die künftige Eigentumsstruktur, sondern gleichzeitig ein Restrukturierungsprogramm mit detaillierten Aussagen über die geplante interne Reorganisation sowie über zukünftige Markt-, Produkt- und Produktionspolitiken. Insofern war das (Top-)Management - nicht die neuen Eigentümer - entscheidender Akteur für die



### 3.2 Marktpolitik

Zu den für den Verlauf der betrieblichen Restrukturierung wichtigsten institutionellen Hinterlassenschaften gehört die monopolisierte Wirtschaftsstruktur der Tschechoslowakei, die nicht wie in Polen durch Wirtschaftsreformen partiell aufgebrochen worden, sondern bis zur 'samtenen Revolution' 1989 erhalten geblieben war (vgl. Rychetnik 1992: 114). Der wesentlich größere Anteil von Großunternehmen im Vergleich zu Polen verweist auf eine weit stärkere Integration der tschechoslowakischen Wirtschaft.<sup>5</sup> Das bedeutete zweierlei: Erstens kam es in der Tschechoslowakei in weit geringerem Ausmaß zu Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen als in Polen. Austauschbeziehungen wurden hier vor allem innerhalb der Konzerne und VHJs (*vyrobní hospodarské jednotky* - dt. übersetzt 'Produktionswirtschaftseinheiten') abgewickelt (vgl. McDermott 1993: 11). Und zweitens waren in der CSSR die Einzelbetriebe häufig von auf der VHJ- oder Konzernebene zentralisierten Einheiten wie Beschaffung, Vertrieb oder Forschung und Entwicklung abhängig.

Eine Dezentralisierung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen auf die Betriebe, wie sie Anfang der 80er Jahre in Polen stattgefunden hatte, passierte in der Tschechoslowakei nicht. Hier blieben die "Grundpfeiler der zentralen Verwaltungswirtschaft sowjetischen Typs" bis Ende der 80er Jahre erhalten (Kosta 1991: 306; vgl. auch Rychetnik 1992: 111). Auch wenn sich die Unternehmen auf informellem Wege Handlungsfreiräume gegenüber der Planungsbürokratie erkämpfen konnten, war der "Autoritätsverfall des Zentrums längst nicht so stark wie in Polen" (Heinrich 1992: 308).

Dieses Erbe der alten Ordnung bot den betrieblichen Entscheidern gute Chancen, statt Organisationswandel eine schnelle Marktorientierung in Angriff zu nehmen, auf Marktmacht zu setzen und die Unternehmen gegen Marktanforderungen

---

<sup>4</sup> Zur Stärke und zentralen Bedeutung der Manager im Privatisierungs- und Restrukturierungsprozeß vgl. Capek, Buchtikova (1993); Clark, Soulsby (1995).

<sup>5</sup> 1979 hatten fast 70 % der polnischen Betriebe weniger als 500 Beschäftigte, während nur 26,8 % mehr als 1.000 Beschäftigte hatten und nur 3,1 % mehr als 5.000 (vgl. Statistisches Bundesamt 1981:21). In der Tschechoslowakei hatten 1980 dagegen 6 % der Unternehmen des produzierenden Gewerbes mehr als 5.000 Beschäftigte, fast 70 % der Unternehmen hatten mehr als 1.000 Beschäftigte und nur 9,3 % der Unternehmen hatten weniger als 500 Beschäftigte (Statistisches Bundesamt 1988:51). Noch 1993 war der Anteil der Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten mit 4,3 % in Tschechien fast doppelt so hoch wie in Polen, und während in Tschechien 41 % aller Beschäftigten in den Großunternehmen mit über 2.000 Beschäftigten arbeiteten, waren es in Polen nur etwa 19 % (eigene Berechnungen auf der Basis der statistischen Jahrbücher 1994 beider Länder).

weitgehend abzupuffern. Das vom Management unserer Molkerei vorgelegte Privatisierungsprojekt zielte denn auch von Anfang an auf den Erhalt des Gesamtunternehmens und der damit verbundenen Marktmacht. Explizit wurde in unseren Interviews Unternehmensgröße und Marktmacht als adäquate Strategie zur Abwehr von mit dem Übergang zur Marktwirtschaft verbundenen Unsicherheiten definiert.

Diese Marktmachtstrategie verweist nicht nur auf vorhandene Ressourcen für eine solche Politik, sondern auch auf fehlende Ressourcen für eine schnelle Marktorientierung: Das tschechische Unternehmen konnte nicht auf etablierte Kundenkontakte und Handelsnetze aufbauen. In der eigenen Region wurde vor 1989 ausschließlich über zwei große Einzelhandelsketten vertrieben, die aber 1990/91 aufgelöst wurden. Aus früher zwei Verhandlungspartnern sind heute tausende Einzelhandelsgeschäfte geworden. Auf einen Direktverkauf von Kleinstmengen an den Einzelhandel ist das Unternehmen jedoch organisatorisch nicht eingestellt. Die Ebene Großhandel existierte früher nicht und hat sich bis heute kaum entwickelt. Der überregionale Handel wurde zwischen den Branchenunternehmen, die jeweils regionale Monopole waren, auf nationaler Ebene reguliert. Es fehlte also vollständig an Anknüpfungspunkten für den Aufbau eines funktionsfähigen Vertriebsnetzes. Welche Bedeutung das Fehlen solcher Anknüpfungspunkte hat, zeigt sich darin, daß bis heute die etablierten Distributionskanäle weiterbestehen und ein Großteil des überregionalen Vertriebs weiterhin als Austausch zwischen "Konkurrenz"-Unternehmen, nämlich zwischen den regionalen Molkereien, erfolgt.

Durch den Erhalt des Gesamtunternehmens ist es dem Unternehmen bis heute gelungen, seine regional marktbeherrschende Position weitgehend zu sichern. Das bedeutet zwar nicht, daß es im Unternehmen überhaupt keine Maßnahmen zur Marktorientierung gäbe, wie beispielsweise Produktinnovationen oder die Entwicklung von Marketing- und neuen Vertriebskonzepten. Immerhin sorgen ansteigende Importe, Investitionen ausländischer Konkurrenten und die allmähliche Marktausdehnung anderer Molkereien in die Region für ein langsames Anwachsen des Konkurrenzdrucks. Trotzdem ist es dem Unternehmen bis heute gelungen, sich partiell von Marktanforderungen abzuschotten. Darauf verweist z. B. die Tatsache, daß es seit 1990 mangels ausgereifter Marktforschungs- und Marketinginstrumente bereits mehrere fehlgeschlagene Produktinnovationen und damit verbundene Fehlinvestitionen gab, ohne daß dies Konsequenzen für den Bestand des Unternehmens oder auch nur für das Management gehabt hätte. Die fortbestehende Marktmacht - als dominanter regionaler Versorger der Bevölkerung mit Milchprodukten und wichtiger lokaler Arbeitsplatzanbieter - ermöglicht dem Unternehmen die partielle Repolitisierung seiner Bestandssicherung. So bekommt das Unternehmen z.B. Exportsubventionen, die es ihm ermöglichen, 25 % Exportanteil am Umsatz zu sichern und damit die Folgen des Nachfragerückgangs im Inland zum

Teil aufzufangen.

Das Beispiel unserer Molkerei zeigt, auf welche Weise tschechische Manager institutionelle Ressourcen, die aus der ererbten monopolistischen Wirtschaftsstruktur und der darauf Bezug nehmenden Privatisierungspolitik resultieren, nutzen können, um eine Demonopolisierung der Wirtschaft zu blockieren oder zumindest wirksam zu bremsen.

### 3.3 *Modernisierung*

Anders als in Polen gibt es im tschechischen Unternehmen ein umfassendes Modernisierungs- und Rationalisierungsprogramm. Zwar ist auch durch die Coupon-Privatisierung kein externes Kapital in das Unternehmen gelangt. Es wird jedoch eine Politik der Konzentration der Produktion an bestimmten Standorten verfolgt, mit der die Schließung kleinerer Betriebsteile verbunden ist. Aus dem Verkauf dieser Vermögensteile kann das Unternehmen Einnahmen erzielen, die dann zur Modernisierung der Produktionsanlagen an den verbleibenden Standorten genutzt werden können. Dieses Modernisierungsprogramm war bereits Bestandteil des vom Management vorgelegten Privatisierungsprojekts. Insgesamt wird im Unternehmen - genau im Gegensatz zu unserem polnischen Untersuchungsunternehmen - betriebliche Restrukturierung in erster Linie als Reorganisation der Systemintegration und Modernisierung interpretiert. Die Anpassung an die neuen, marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird also vor allem durch Prozeßinnovation, nicht durch Produktinnovation versucht.

Diese prozeßorientierte Restrukturierungsstrategie knüpft an die Bestrebungen des Unternehmens schon während der Planwirtschaft an, für einen möglichst modernen Produktionsapparat zu sorgen. Anders als in Polen standen den Unternehmen in der Tschechoslowakei zwar keine eigenen Mittel für Investitionen zur Verfügung. Jede Investition mußte bei der zuständigen Planungsstelle beantragt und legitimiert werden. Das bedeutete jedoch gleichzeitig, daß Investitionspläne nicht gegen alternative innerbetriebliche Ansprüche, wie Lohnforderungen der Beschäftigten, durchgesetzt werden mußten, sondern mit den Investitionswünschen anderer Unternehmen, also externer "Konkurrenten" konkurrierten. Obwohl aufgrund der insgesamt knappen Ressourcen nicht alle Investitionswünsche durchgesetzt und nicht genügend Mittel akquiriert werden konnten, um mit westlichen Standards mithalten zu können, war die technische Ausgangssituation 1989 für unser tschechisches Unternehmen weitaus günstiger; die Produktionsanlagen waren wesentlich moderner als in unserem polnischen Unternehmen.

Aufgrund der knappen Kapitalressourcen des Unternehmens - denn externes Kapital war ja auch durch die Privatisierung nicht in das Unternehmen gekommen - läßt sich das ambitionierte Modernisierungsprogramm jedoch nur Schritt für Schritt verwirklichen, und von einer umfassenden Modernisierung kann auch hier 'noch'

nicht die Rede sein.

### 3.4 Sozialintegration

Im Vergleich zu den Bedingungen in Polen sind in Tschechien Manager nicht mit ähnlich starken institutionalisierten Legitimationsansprüchen der Beschäftigten konfrontiert. In der Coupon-Privatisierung konnten die Beschäftigten mit ihren Coupons höchstens geringe Aktienanteile des eigenen Unternehmens erwerben. Sie spielen als Kleinaktionäre keine wahrnehmbare 'Eigentümer'-Rolle und sind zumeist auch nicht in den Verwaltungs- und Aufsichtsräten vertreten, wo sich die bedeutenden Investment-Fonds die Sitze teilen.

Für Tschechien gilt aber ebenso wie für Polen, daß die Sicherung des sozialen Friedens im Unternehmen für die Manager hohe Priorität genießt. In turbulenten Umwelten wird versucht, wenigstens für innerbetriebliche Stabilität und für Konsens zwischen den verschiedenen betrieblichen Gruppen über Ziele und Maßnahmen der marktwirtschaftlichen Restrukturierung zu sorgen. Dazu wurden z. B. in unserem Untersuchungsunternehmen den betrieblichen Interessenvertretern freiwillige Mitwirkungsrechte eingeräumt, häufig wurden sie auch ohne institutionelle Mitbestimmungsrechte an Restrukturierungsentscheidungen beteiligt. Angesichts der noch im Auf- bzw. Umbau befindlichen Sozialsysteme kommt den Unternehmen weiterhin eine wichtige Rolle in der sozialen Sicherung zu.<sup>6</sup> Diese Rolle wird auch vom Management akzeptiert.

Konkret bedeutet das, daß betriebliche Restrukturierungsstrategien die soziale Sicherungsfunktion des Unternehmens und die Sicherung des Betriebsfriedens in Rechnung stellen. Darauf verweist die Tatsache, daß es trotz eines Rückgangs des verarbeiteten Milchvolumens um ein Drittel in der Molkerei nicht zu Massenentlassungen kam. Die Beschäftigung wurde gegenüber Ende 1989 trotz eines Produktionsrückgangs um ca. 30 % sogar noch ausgebaut! Die Löhne sind insgesamt noch sehr egalitär und wurden bisher kaum ausdifferenziert.

Die Unternehmen erfüllen also weiterhin eine spezifische soziale Funktion, die einer radikalen, ausschließlich an Effizienzkriterien und Rentabilitätskalkülen orientierten betrieblichen Restrukturierung entgegensteht.

---

<sup>6</sup> Dafür spricht auch die mit 3.2 % (1994; vgl. Business Central Europe - The Annual: 27) im Vergleich zu den anderen post-sozialistischen Ländern äußerst niedrige Arbeitslosenquote, die nur zum Teil mit neu geschaffenen Arbeitsplätzen im aufstrebenden Dienstleistungssektor und neu gegründeten Kleinunternehmen sowie hohen Pendlerquoten in den Grenzgebieten zu erklären ist (vgl. Deutsche Bank Research 1993: 8).

#### 4. **Fazit: Restrukturisierungsmuster in Polen und Tschechien**

Auch wenn weder institutionelle Hinterlassenschaften der Vergangenheit noch neue institutionelle Rahmenbedingungen bestimmte betriebliche Restrukturierungsentscheidungen determinieren, bilden sie doch 'constraints' für diese Entscheidungen. Positiv ausgedrückt heißt das: sie stellen jeweils unterschiedliche Ressourcen für betriebliche Restrukturierungsstrategien bereit, so daß sich länderspezifische Restrukturisierungsmuster bilden.

Während in Polen betriebliche Akteure von den Dezentralisierungsmaßnahmen der 80er Jahre profitieren und diese Ressourcen für eine schnelle Marktorientierung nutzen können - wegen des größeren Konkurrenzdrucks und der geringeren Repolitisierungschancen aber auch müssen - hat in Tschechien das Unternehmensmanagement institutionelle Ressourcen zur Sicherung der ererbten marktbeherrschenden Positionen und für Marktmachtstrategien.

Gleichzeitig kann sich die in neuer Form fortbestehende "Arbeitermacht" - zumindest in den in großer Zahl entstandenen 'Unternehmen im Beschäftigteneigentum' in Polen aber als Modernisierungs- und Rationalisierungsblockade erweisen, während in Tschechien gerade die Modernisierung - die zwar aufgrund knapper Finanzmittel auch hier noch langsam vorankommt - im Zentrum der vom Management dominierten betrieblichen Restrukturierungsstrategien steht. Insofern bergen die institutionellen Hinterlassenschaften der Vergangenheit gleichzeitig Chancen und Risiken für die Restrukturierung der früheren Staatsunternehmen.

#### 5. **Literatur**

Business Central Europe - The Annual (1994)

Capek, A., Buchtikova, A., 1993, Privatization in the Czech Republic: Privatization Strategies and Priorities. Vortrag auf dem Workshop "Sources of Privatization in Eastern Europe", Budapest 21.-22. Mai 1993.

Carlin, W., Van Reenen, J., Wolfe, T., 1994, Enterprise Restructuring in the Transition: an Analytical Survey of the Case Study Evidence from Central and Eastern Europe. European Bank for Restructuring and Development, London

Cesky Statistický Úrad, 1994, Statistická Rocenka Ceske Republiky (Statistisches Jahrbuch der Tschechischen Republik 1994, hrsg. Vom Tschechischen Amt für Statistik)

Clark, E., Soulsby, A., 1995, Transforming Former State Enterprises in the Czech Republic, in, Organization Studies 16/2

Dabrowski, J. M., Federowicz, M., Levitas, A., 1991, Polish State Enterprises and the Property of Performance: Stabilization, Marketization, Privatization. In: Politics & Society, Vol. 19; No. 4

Deutsche Bank Research, 1993, Osteuropa auf Reformkurs, Heft 8: Tschechische Republik

Główny Urząd Statystyczny, 1994, Rocznik Statystyczny (Statistisches Jahrbuch für Polen 1994, hrsg. Vom Statistischen Hauptamt)

- Havel, J., 1993, Behaviour of Subjects: Privatization in the Czech Republic 1990-1993. Published by the Institute of Sociology, Academy of Sciences of the Czech Republic, Prag.
- Heinrich, R., 1992, Privatisierung in Polen, Ungarn und der CSFR: eine Bestandsaufnahme, in, Die Weltwirtschaft, Heft 2
- Konecki, K., Kulpinska, J. (1994): Employee Participation in Privatized and Private Firms. Polish Experience. Vortrag auf dem XIII. Weltkongreß für Soziologie in Bielefeld, Juli 1994
- Kosta, J., 1991, Ökonomische Aspekte des Systemwandels in der Tschechoslowakei, in, Deppe, R., Dubiel, H., Rödel, U., Hrsg., Demokratischer Umbruch in Osteuropa. Frankfurt/M.
- McDermott, G., 1993, Rethinking the Ties that Bind. The Limits of Privatization in the Czech Republic. Vortrag auf der Konferenz über "Social Embeddedness of the Economic Transformation in Central and Eastern Europe", Berlin, 24.-25. September 1993
- Mlcoch, L., 1993, The Dynamics of Changes in Behaviour within the Czech Enterprise Sphere. Published by the Institute of Sociology, Academy of Sciences of the Czech Republic. Prag.
- Rychetnik, L., 1992, Industrial Reform in Czechoslovakia, in, Jeffries, Ian (Hrsg.), Industrial Reform in Socialist Countries. From Restructuring to Revolution, Hants
- Stark, D., 1992, Path Dependence and Privatization. Strategies in East Central Europe, in, East European Politics and Societies, Vol. 6, No. 1
- Statistisches Bundesamt, 1981, Länderkurzbericht Polen
- Statistisches Bundesamt, 1988, Länderbericht Tschechoslowakei